

## **KOMUNIKASI MODERASI PESANTREN; Studi Kasus Kepemimpinan Pesantren Nurul Huda Paowan Situbondo**

Abdul Hadi  
Universitas Islam Jember  
habdulhadi.uj@gmail.com

### **ABSTRACT**

The pesantren moderation life is a cultural agent of noble religious life. As understood together, that Kyai is a source of pesantren culture. The success of the institution's moderation culture, is certainly inseparable from the communication patterns in creating an important component in the pesantren moderation culture. Based on that opinion, this research is very important to do. This study examines the pesantren leadership model in developing its moderation culture. The study will be conducted using a qualitative phenomenological approach. After conducting in-depth study, the discussions can be concluded that leadership communication is carried out based on the kyai knowledge and awareness. In the process, there are several important things to be found, namely, first, purposes. It includes informing, influencing or persuading, instructing and engaging moderation process. Second, the compilation of messages based on weakness of pesantren moderation and feedback shown by the pesantren society. Third, the selection of communication channels which includes verbal (meeting communication and the important meeting others) and nonverbal (uswah action and postering).

**Key Words:** Pesantren, Moderation, Communication, Cultural, Leadership

### **ABSTRAK**

Kehidupan moderasi pesantren adalah agen budaya kehidupan keberagaman yang luhur. Sebagaimana dipahami bersama bahwa Kyai merupakan sumber budaya pesantren. Kesuksesan budaya moderasi lembaganya, tentu tidak terlepas dari pola komunikasi dalam dalam menciptakan komponen penting dalam budaya moderasi pesantrennya. Berdasarkan pada anggapa tersebut, penelitian ini begitu penting untuk dilakukan. Penelitian ini mengkaji model kepemimpinan pesantren dalam pengembangan budaya moderasinya. Kajian akan dilakukan dengan pendekatan kualitatif fenomenologis. Setelah melakukan pembahasan yang mendalam, pembahasan-pembahasannya dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan dilakukan dengan berdasarkan pengetahuan dan kesadaran kyai. Dalam prosesnya, ada beberapa hal penting ditemukan yakni, pertama, purposes meliputi informing, influencing or persuading, instructing serta engaging moderasi. Kedua, penyusunan pesan yang didasarkan pada kelamahan moderasi pesantren dan feedback yang ditunjukkan masyarakat pesantren. Ketiga, pemilihan salaran komunikasi yang meliputi verbal (komunikasi rapat dan pertemuan penting lainnya) dan nonverbal (tindakan uswah dan postering).

**Key Words:** Pesantren, Moderasi, Komunikasi, Budaya, Kepemimpinan

## **PENDAHULUAN**

Beberapa pihak yang tampak melakukan pembudayaan moderasi adalah instansi pendidikan. Misalnya, ada beberapa perguruan tinggi yang secara serius melakukan strukturasi moderasi dengan cara mengkaji dan menyusun gagasan konsep moderasi pendidikan tinggi. Yang demikian ini sebagaimana yang nampak pada upaya yang dilakukan pendidikan tinggi negeri Jawa timur kemarin. Ada sekitar 20 pimpinan perguruan tinggi bersepakat untuk sama membangun wacana moderasi agama. Salah satu produksi wacananya dikembangkan melalui penerbitan buku dengan judul “Moderasi Beragama; dari Indonesia untuk Dunia”. Buku ini merupakan langkah pertama membangun komitmen menjadikan salah satu lembaga pendidikan sebagai penguat moderasi keberagamaan di masyarakat.<sup>1</sup>

Penguatan strukturasi moderasi agama melalui dunia pendidikan tentu sangat tepat, sebab akar tindakan masyarakat tidak dapat dilepaskan dari nalar dan pengetahuannya. Sedangkan nalar dan pengetahuan masyarakat tentu dapat diupayakan dalam dunia pendidikan. Pada sisi inilah perumusan atau penyusunan konsep moderasinya begitu penting untuk dikaji. Berbicara masalah ini tentu berkaitan dengan peran pendidikan dalam pembentukan budaya masyarakat. Sebagaimana yang dijelaskan, dalam strukturasi budaya masyarakat Indonesia, lembaga pendidikan yang hingga hari ini diakui sebagai penggerak budaya masyarakat adalah pesantren.<sup>2</sup>

Manfred Ziemek mengatakan bahwa pesantren sebagai pusat pengembangan masyarakat memiliki magnet yang begitu kuat dalam rangka menciptakan masyarakat yang berkeadilan dan responsif dengan lingkungan dan masyarakat.<sup>3</sup> Dengan kata lain, pendidikan pesantren dapat menjadi solusi untuk mengarahkan perkembangan budaya agama yang fundamental menjadi moderat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hadi Alikodra dijelaskan bahwa pesantren menjadi magnet pergerakan budaya masyarakat sebab pesantren memiliki modalitas sosial yang cukup baik di dalam menggerakkan masyarakat. Singkatnya ia mengatakan “pesantren dapat tumbuh dengan ketekunan dan kemudian menjadi besar bersama kepercayaan masyarakat”.<sup>4</sup> Yang demikian ini diperkuat oleh Fachruddin Mangunwijaya, yang

---

<sup>1</sup> M. Nur Ali, “20 Rektor PTKIN Tulis Buku Moderasi Beragama dari Indonesia untuk Dunia,” Siedoo, , <https://siedoo.com>. diakses 18 November 2019

<sup>2</sup> Abdurahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2010), 13.

<sup>3</sup> Baca, Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1986), 175-248

<sup>4</sup> Hadi Alikodra, *Mewujudkan Pesantren Yang Ramah Lingkungan* (Jakarta: Obor, 2014).xv

menyatakan bahwa pesantren dipercaya oleh mayoritas masyarakat sebagai lembaga pendidikan yang dapat mengkonstruksi budaya luhur.<sup>5</sup>

Peran pesantren yang dijelaskan beberapa cendekiawan peneliti di atas, sebenarnya juga sudah disadari oleh pemerintah. Lahirnya UU pesantren tentu merupakan pengakuan pemerintah terhadap pesantren sebagai salah satu sub-komponen budaya Negara Indonesia. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Lukman Hakim. Ia menuturkan bahwa UU pesantren juga merupakan pengakuan dan pengakuan peran pesantren selama ini.<sup>6</sup>

Bukan hanya itu—dalam hal pengembangan budaya kehidupan yang moderat—pesantren diakui menjalankan pendidikan yang multikultural. Sebenarnya pernah ada wacana bahwa pesantren adalah sumber radikalisme di Indonesia, namun wacana tersebut akhirnya dapat ditolak secara ilmiah. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa pesantren tidak mengajarkan kekerasan agama. Salah satu peneliti asal *School of Social and Cultural Studies, The University of Western Australia*, menuturkan,

*....despite negative portrayal by the Western media about increasing Islamic radicalism in some pesantren, many pesantren are in fact transforming into modern Islamic institutions, incorporating the teaching of democratic values and practices, endorsing civil society and community development, and inculcating cultural/religious diversity and tolerance in students.*<sup>7</sup>

Selain Raihani, beberapa peneliti pernah secara kuantitatif meneliti keefektifan pendidikan multikultural yang dijalankan. Hasilnya dinyatakan bahwa pembentukan tindakan moderasi multikultural sudah efektif dilakukan. Hal demikian dapat dilihat dari visi dan misi pesantren, latar belakang guru, metode pengajaran dan sistem asramanya. Di dalam kesemuanya, sudah dianggap sukses sebab memiliki dampak positif pada peserta didik pesantren yang diteliti.<sup>8</sup>

Berdasarkan hasil beberapa *research* di atas, menunjukkan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan telah melakukan strukturasi moderasi budaya keberagaman masyarakatnya. Hal ini juga yang nampak melatarbelakangi Geertz mengatakan keberagaman

---

<sup>5</sup> Fachruddin Mangunwijaya, *Ekopesantren; Bagaimana Merancang Pesantren Ramah Lingkungan?* (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014).

<sup>6</sup> Lisy Sri Rahayu, "Manag: RUU Pesantren Merupakan Bentuk Pengakuan Pemerintah Atas Eksistensi Pesantren", dalam Detiknews.com. Diakses tanggal 16/11/2019

<sup>7</sup> Hasil penelitiannya dimuat dalam, Raihani, "Report on multicultural education in pesantren," *Jurnal British Association for International and Comparative Education* Vol. 42, No. 4 (Juli 2012): 585.

<sup>8</sup> Saidna Zulfiqar Bin-Tahir, "The Implementation of Islamic Teaching in Multiculturalism Society: A Case Study at Pesantren Schools in Indonesia," *Canadian Center of Science and Education* Vol. 13, No. 6 (2017): 125.

*Abdul Hadi*

pesantren itu sinkretik tentatif dan yang begitu penting juga multikultural.<sup>9</sup> Dengan demikian menjadi penting untuk mengungkap proses strukturasi moderasinya. Berlatar pada konteks demikian, penelitian ini ingin mengungkap hal tersebut. Tujuannya tentu diharapkan dapat memberikan masukan penting bagi upaya pemerintah—terutama bagi Kemenag—dalam hal memberikan masukan pada keberlangsungan program orientatif moderasi yang telah dilakukan.

Untuk itu, penelitian ini memilih situs pesantren yang diakui dan mengakui telah menjalankan pendidikan berbasis moderatisme. Peneliti akan menfokuskan pada salah satu pesantren tua di Situbondo, yang perannya begitu besar dalam menggerakakan budaya masyarakat. Adapun pesantren tersebut adalah Pesantren Nurul Huda Situbondo. Pesantren yang memiliki ribuan alumni ini dikenal sebagai pesantren benteng pendidikan *ablisunnah wal jama'ah*. Untuk mewacanakan moderatisme agama, Gus Amran Alikurrahman, pengasuh pesantren ini, sering beberapa kali mendorong santrinya untuk mejadi penjaga gawang moderasi Islam di nusantara ini. Fakta penjelasan di atas mengindikasikan adanya proses komunikasi strukturasi budaya yang dengan sengaja dikembangkan olehnya. Hal ini yang menurut hemat peniliti perlu diungkap secara komprehensif. Tentunnya, guna menemukan model komunikasi kepemimpinan budaya moderasi pesantren.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan untuk mengkaji persoalan penelitian ini dilakukan dengan ancangan metode pendekatan kualitatif. Penelitian dengan metode kualitatif sangat cocok untuk kajian ini, terutama yang berkaitan dengan upaya mengeksplorasi pengalaman informan yang diteliti. Pengalaman pribadi yang penuh makna dan berusaha untuk mendeskripsikan pengalaman individu manusia hanya mungkin dilakukan, jika diteliti melalui pendekatan kualitatif. Pendekatan ini menekankan pada upaya mengelola kebermaknaan secara filosofis dan teoritis dan upaya mencapai objektifitas makna serta nilai yang terkandung dalam objek penelitian.

Berdasarkan pada pemikiran metode fenomenologi diatas, maka secara khusus dalam penelitian ini menggunakan pendekatan AFI (*Analisis Fenomenologis Interpretasi*). Pendekatan AFI akan digunakan mulai dari penentuan partisipan atau informan, teknik pengumpulan data

---

<sup>9</sup> Clifford Geertz, "The Javanese Kiai: The Changing Role of a Cultural Broker," *Comparative Studies in Society and History* 2 (1968): 12.

hingga analisa data. AFI sebagaimana dikemukakan oleh Jonathan A. Smith dan Mike Osborn<sup>10</sup> digunakan sebagai pendekatan dengan maksud untuk mengungkap secara detail bagaimana partisipan memaknai dunia personal dan sosialnya. Sasaran utama AFI adalah makna dari berbagai pengalaman, peristiwa, status yang dimiliki oleh partisipan. Pendekatan ini bersifat fenomenologis, yang melibatkan pemeriksaan rinci terhadap dunia kehidupan. Pendekatan ini berusaha mengeksplorasi pengalaman personal serta menekankan pada persepsi atau pendapat personal seseorang individu tentang objek atau peristiwa. Karena AFI merupakan aktifitas untuk memaknai dunia personal, maka dibutuhkan aktifitas untuk melakukan *interpretasi*.

Tentu saja, yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah pimpinan pesantren Nurul Huda Situbondo, dan seluruh masyarakat pesantren yang terikat pada subjek utamanya. Subjek penelitian ditentukan dengan menggunakan *purposive*, yaitu subjek penelitian ditentukan berdasarkan tujuan penelitian. Sedangkan proses pengumpulan data dalam penelitian ini melalui berbagai cara, yaitu; *pertama, personal document*. Metode ini digunakan untuk mempelajari dengan cara mengumpulkan catatan pribadi, maupun berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada informan. Jawaban bebas yang diberikan oleh responden memungkinkan untuk menyampaikan kesan-kesan dan pengetahuannya tentang kajian ini. *Kedua, Wawancara mendalam* ---mengajak informan untuk melakukan refleksi interpretasi terhadap kasus yang diteliti yakni budaya moderasi pesantren. Metode ini diperlukan untuk mendapatkan informasi lebih banyak dan mendalam, dan kemungkinan mampu membaca ekspresi wajah seseorang sehingga terhindar dari kemungkinan kebohongan. *Ketiga, Observasi*---untuk menggali terkait dengan potret kehidupan moderasi pesantren.

Dan yang terpenting dalam penelitian ini juga menggunakan metode dalam rangka melakukan analisa data. Metode analisa data diperlukan untuk merekonstruksi teoritis dan mensistimatisir hasil penelitian di lapangan tentang komunikasi kepemimpinan budaya moderasi pesantren, maka digunakan metode analisa sebagai berikut : *pertama, discourse analysis*--- menganalisa dan merefleksikan segala pandangan dan pemikiran narasumber untuk mencari hubungan antara konsep-konsep untuk mengembangkan suatu konstruksi teoritis. *Kedua, hasil konstruksi teoritis, kemudian dikembangkan dengan analisa verstehen*---;proses analisa pada tahap analisa simbolik untuk menangkap isi pemikiran, *interpretasi*---;menangkap makna dari

---

<sup>10</sup> Jonathan A. Smith dan Mike Osborn, *Analisis Fenomenologi Interpretasi, (dalam Psikologi Kualitatif, Panduan Praktis Metode Riset)*, (ed. Jonathan A. Smith), (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009) 97-100.

*Abdul Hadi*

konsep-konsep dan mendeskripsikan secara sistimatis. *Ketiga*, Heurmeneutik—;menafsirkan, mengungkap dan menganalisa segala makna esensial-substansial yang terungkap dalam setiap pemikiran. Metode heurmeneutik cukup penting digunakan dalam penelitian ini, karena ingin mengungkapkan dan menganalisa segala makna esensial dalam konteksnya. Upaya mengungkapkan dan menganalisa makna setiap pemikiran keagamaan.

## **KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN BUDAYA**

Pendapat Paul Latzlawick pernah dikutip oleh Mulyana yang menyatakan bahwa *people cannot not communicate*. Hal demikian menjelaskan bahwa tindakan komunikasi merupakan keniscayaan bagi manusia sebagai makhluk sosial. Dalam kehidupan sosial, manusia berkomunikasi untuk melakukan penghubungan kepentingan atau kebutuhan masing-masing individu.<sup>11</sup> Sebagaimana yang terjadi pesantren juga, merupakan komunitas sosial yang juga tentu secara sosiologis, para masyarakatnya membutuhkan proses interaksi untuk mempertemukan kepentingannya.

Berlatar penjelasan di atas, kyai sebagai pemimpin organisasi pesantren membutuhkan komunikasi guna membentuk keselarasan makna, nilai atau pun bisa disebutkan juga misi fundamental bersama. Dengan kata lain, kyai membutuhkan komunikasi dalam menjalankan peran transformasional budayanya. Dalam proses ini transformasinya dijelaskan bahwa dalam ada dua hal yang penting untuk dijelaskan. *Pertama*, komunikasi berperan sebagai transmisi pesan. Dalam hal ini meliputi proses penerjemahan pesan oleh penerima serta aspek bagaimana transmiternya. *kedua*, komunikasi berperan sebagai produksi dan pertukaran makna. Hal demikian berkaitan dengan keutuhan pesan yang secara kompleks berhubungan dengan *receiver* lalu memberikan makna tertentu.<sup>12</sup> Dengan demikian hal inilah yang tentu juga ada dalam kepemimpinan kyai dalam hubungannya dengan proses pembudayaan moderasi di pesantren.

Dalam kajian kepemimpinan sebagai bentuk proses transformasi budaya moderasi, fungsi komunikasi begitu sangat penting. Perannya tentu sebagai alat transformatifnya. Dalam kajian ini tentu kyai di posisikan memiliki kepemimpinan yang berkarakter transformasional. Dalam konstruksi kepemimpinan transformasional, relasi komunikasi pemimpin dalam membentuk tindakan dan pikiran bawahannya, dalam prosesnya beberapa tokoh mengatakan bahwa komunikasi kepemimpinan transformasional itu terdiri dari *idealized influence, inspirational*

---

<sup>11</sup> D. Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004). 1.

<sup>12</sup> J. Fiske, *Cultural and Communication Studies* (Yogyakarta: Jalasutra, 2011), 21

*motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.<sup>13</sup> Keempat komponen ini akan berperan penuh, jika komunikasi yang dikembangkan juga dengan maksimal. Menurut Greenleaf, dalam hal demikian yang diperlukan adalah *listening, persuading, dan articulating ideas effectively*. Secara mendasar nampaknya ketiganya merupakan hal yang ada dalam proses komunikasi.<sup>14</sup>

Konstruksi teoritis komunikasi sebagai komponen kepemimpinan pembudayaan tentunya mengupayakan suksesnya pengiriman pesan, pengertian pada tindakan pengikut dan sebagainya. Deborah menjelaskan, *the transmission of the message, appreciate the context, understand the audience, select the right medium, and craft messages that allow the meaning to reach the specific receiver as intended*.<sup>15</sup> Berdasar dari penjelasan ini dapat dikatakan juga bahwa komunikasi dalam kepemimpinan puncaknya adalah *allow the meaning to reach the specific receiver as intended*. Dalam bahasa lain, sebenarnya diorientasikan untuk mencetak spesifik tindakan bawahan sesuai dengan tujuannya. Dalam kepemimpinan kyai pun sebenarnya sama, komunikasi dalam hipotesa awal yakni bertujuan membentuk keikutsertaan bawahannya untuk menguatkan satu misi dalam proses pengembangan budaya pesantrennya.

Secara sederhana, konstruksi komunikasi kepemimpinan yang ditujukan sebagai media transformasi budaya moderasi dalam penelitian ini, kajiannya tidak dapat dilepaskan dari teori komunikasi itu sendiri. Teori dasar yang penulis maksud tentu adalah teori Marshall McLuhan. Dalam Deborah mengembangkannya dan menjelaskan bahwa komunikasi terdiri dari pola hubungan antar komponen meliputi *communicator, audience, dan message*. Hubungan ketiganya dapat dikonteks dalam medium tertentu yang dalam penelitian ini adalah budaya moderasi. Deborah mengembangkan salah satu perkembangannya misalnya sebagai mana model hirarki yang ditawarkan Deborah sebagaimana berikut:

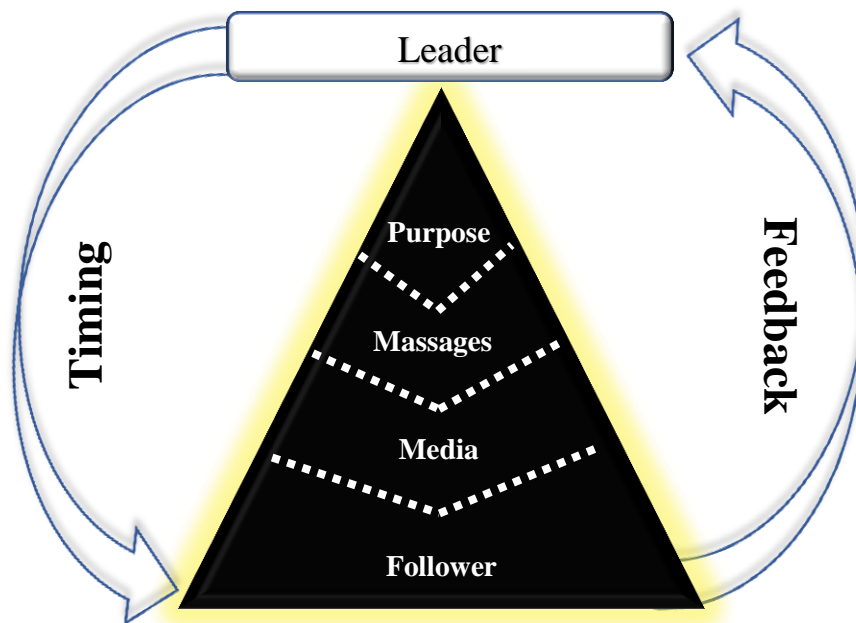
---

<sup>13</sup> Lengkapnya baca, B.M Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. (New York: Free Press, 1985).

<sup>14</sup> R.K Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977). 23

<sup>15</sup> Deborah J. Barrett, *Leadership Communication* (New York: Mc Graw-Hill, 2008). 7

Gambar Framework Model Komunikasi Leadership Deborah



Berdasar dari framework di atas inilah, kajian komunikasi kepemimpinan kyai dalam pembudayaan moderasi akan dilakukan. Dengan kata lain, komunikasi kepemimpinan kyai yang akan mempersoalkan sosok kyai sebagai komunikator yang menyampaikan pesan dan tentu juga memiliki tujuan tertentu. Selain itu, berdasarkan konstruksi teori di atas, hal yang juga akan dikaji adalah saluran atau medianya serta santri sebagai followernya. Guna kepentingan kajian komprehensif, implikasi sebagai *feedback* yang terbangun dan *timing*nya sebagian akan juga akan coba digambarkan secara rinci dan sistematis. Tentunya yang demikian guna menggambarkan komunikasi kepemimpinan kyai dalam konteks strukturasi budaya moderasi yang terjadi.

## PEMBAHASAN

### Pimpinan Pesantren Sebagai Sumber Pesan

Komunikasi kepemimpinan kyai tidak dapat dilepaskan dari teori dasar komunikasi sendiri yang terdiri dari *sources*, *receiver*, *messages*, dan *channel*nya. Dalam penelitian ini, Gus Amran sebagai pemimpin organisasi pesantren merupakan *sources* dari *message* yang disalurkan kepada para santri sebagai *receiver*. Jadi diskursus kajian pertama yang akan dikaji dalam komunikasi kepemimpinan kyai dalam pengembangan budaya moderasi adalah kyai sebagai *messages source*.

Berdasarkan beberapa temuan, Gus Amran nampak menyadari bahwa dirinya merupakan agensi budaya lembaganya. Dirinya adalah sosok yang tentu memiliki sumbangsih



besar dalam konstruksi nilai budaya kehidupan sosial masyarakat pesantren. Hal demikian ini, senada dengan apa yang dijelaskan oleh Nasvian Dkk. Dalam karyanya yang menjelaskan bahwa kyai memiliki kewenangan dan hegemoni yang tinggi. Yang demikian dikarenakan kyai bukan hanya dianggap sebagai pemimpin organisasi, namun juga pemimpin dan pengajar agama. Tidak heran jika kyai disebut *main sources* atau *patron* masyarakat pesantren.<sup>16</sup> Kondisi yang demikian ini nampak sekali disadari betul oleh Gus Amran.

Kesadaran Gus Amran yang demikian tentu dapat dikatakan tepat sebagai konstruksi implikatif komunikasinya. Karen A Foss pernah menjelaskan bahwa komunikasi merupakan salah satu cara manusia dalam melahirkan budaya tertentu sebuah *society*. Bahkan ia mengatakan komunikasi adalah proses restrukturasi sosial yang terus-menerus.<sup>17</sup> Berdasarkan pada kerangka teoritis ini juga kyai sebagai *patron* atau sumber nilai, komunikasinya akan selalu kuat sebagai bagian dari strukturasi budaya pesantren yang akan terjadi terus menerus. Dalam penjelasan konteks penelitian ini, maksudnya, adalah pengembangan budaya moderasi pesantren tentu akan terus dipengaruhi oleh kyai.

### **Konstruksi *Purposes* Komunikasi Budaya Moderasi Pesantren**

Peran komunikasi sebagai strukturasi budaya moderasi pesantren, pasti memiliki orientasi tertentu. Liliweri menjelaskan, dalam proses komunikasi akan selalu berkaitan dengan sumber komunikasi dalam mengirimkan pesan-pesan tertentu kepada penerima dengan maksud dan orientasi dalam konteks tertentu.<sup>18</sup> Pada aspek inilah komunikasi selalu lekat dan pasti menyertakan orientasi atau kepentingan, dalam bahasa lain disebut sebagai *communication purposes*. Berkaitan dengan konsep di yang demikian, sebagaimana dijelaskan oleh Deborah, *What is our objective or what do we do to accomplish? Do we have different but related purposes for different audiences? How does our purpose relate to and support the organization's strategy?*<sup>19</sup> Menurutny, orientasi komunikasi itu mesti berkaitan orientasi objektif dan penyesuaian dengan pada ragam audiensinya atau dalam organisasi bawahan pimpinan. Kondisi ini merupakan bentuk proses kyai dalam menentukan tujuan komunikasi dan kemudian menyesuaikan pemahamannya dengan keragaman pemahaman seluruh masyarakat pesantren.

---

<sup>16</sup> Moch. Fuad Nasvian dan Dkk, "Model Komunikasi Kyai dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren 'Ribathi' Miftahul Ulum)," *Journal Wacana* Vol 16 No. 4 (2013), 202

<sup>17</sup> Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss, *Theories of Human Communication: Tenth Edition* (Waveland Press, 2010). 282

<sup>18</sup> Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi* (Bandung: Mandar Maju, 2004). 15.

<sup>19</sup> Barrett, *Leadership Communication*. 36.

*Abdul Hadi*

Proses *purposes* komunikasi Gus Amran tentu juga dilakukan guna menciptakan hegemoni yang berdasarkan harapannya dan tentu juga bawahannya. Dalam hal ini, dirinya menghubungkan target komunikasi dengan kondisi *folklornya*, dalam hal ini masyarakat pesantren. Sesuatu yang ingin dibangun olehnya dalam proses ini adalah *orientatif value influences*. Maksudnya, pemimpin pesantren Nurul Huda mempertimbangkan seperangkat nilai yang ingin dibangun dan kemudian menghubungkannya dengan kondisi masyarakat pesantren. Proses ini dapat dijelaskan sebagai upaya merekonstruksi nilai yang kemudian dapat melahirkan tindakan moderasi masyarakat pesantren.

Adapun seperangkat nilai yang dimaksud dalam proses ini—sebenarnya senada dengan apa yang dijelaskan oleh Roberts— yakni berhubungan dengan *logos*, *ethos*, dan *pathos*.<sup>20</sup> Secara lengkap, ia mengatakan,

*Logos is an appeal based on the logic of an argument, while pathos is an appeal based on the use of emotions. Ethos is an appeal based on the perceived character of the sender of the message: Is the person trustworthy, confident, believable, knowledgeable, and a man or woman of integrity? If the audience does not trust or believe the speaker or writer, logic or emotion will have little persuasive force.*<sup>21</sup>

Berdasarkan perkataan tokoh komunikasi di atas, dapat digambarkan bahwa tujuan yang akan dibangun dalam tahap *purposes* komunikasi didasarkan pada hal rasional, etis dan emosi yang dapat melahirkan pengaruh pada bawahannya. Pada konteks penelitian ini, nampak jelas yang dimaksud olehnya senada dengan konsepsi rasional, emosi dan etis Gus Amran. Berdasarkan temuan yang ada, pimpinan pesantren Nurul Huda memiliki ketiga komponen demikian dalam menjalankan mengembangkan budaya moderasi pesantren. Konsepsi tentang *logos*, *ethos* dan *pathos*, seirama dengan konstruksi teoritikal *self awareness* dalam konsepsi teoritis model kepemimpinan transformasional J Avolio dan Gardner. Menurutnya, yang demikian meliputi *values*, *cognitions*, dan *emotions*.<sup>22</sup> *Value* senada dengan makna *ethos* dalam ide aristotle. Kognisi seaneaga dengan *logos*. Sedangkan *emotions* senada dengan arti *pathos* ide aristotle.

Dalam kontek kajian dalam tulisan ini menemukan bahwa pimpinan pesantren memiliki kesadaran teologis transformatif yang meliputi tata nilai, pengetahuan dan emosi. Pada sisi nilai atau *ethosnya* terdiri dari nilai *tsammub*, *ta'addul* dan *tawassut* . Adapun *logosnya* adalah

---

<sup>20</sup> Ketiga substansi ini didasarkan pada gagasan Aristoteles. Lengkapnya baca dalam, W.R. Roberts, *The Rhetoric and Poetics of Aristotle* (New York: Random House, 1945).

<sup>21</sup> Barrett, *Leadership Communication*. 10

<sup>22</sup> Bruce J. Avolio dan William L. Gardner, "Authentic leadership..... 323

pengetahuan tentang ketauhidan. Sedangkan pada sisi *pathos*nya yakni tindakan cinta, saling menghormati antar sesama dan solidaritas kekeluargaan pesantren. Kesadaran pimpinan pesantren Nurul Huda yang demikian, pada tahapan *purposes* dipertimbangkan sebagai dasar acuan tujuan. Hal ini tepat atau sesuai dengan konsepsi orientasi komunikasi profesional. Sebagaimana dijelaskan oleh Bungay yang mengatakan,

*Leaders recognize that communication has consequences. To ensure that those consequences are what we intend them to be, we first need to establish a clear purpose for each communication activity in which we engage. What do we want our audience to know as a result of reading our e-mail, following our blog, receiving our text or tweet, or listening to our presentation? What is our message for them? What do we want them to do? In short, what is our intention?*<sup>23</sup>

Paparan Bungay di atas, pada perkembangan diperjelas oleh Deborah juga. Ia menjelaskan sedikitnya ada empat target komunikasi profesional meliputi, *informing, influencing or persuading, instructing* serta *engaging*.<sup>24</sup> Dalam hal *informing* dijelaskan, merupakan proses pemantapan komunikasi kyai yang tujuannya guna penyampaian peristiwa, informasi, fakta dan sebagainya kepada bawahan. Terkait dengan *Influencing or persuading*, ia menhelaskan bahwa hal tersebut adalah proses komunikasi kyai dengan tujuan menciptakan pengaruh pada bawahan guna memiliki kepercayaan. Adapun *Instructing* dianggapnya sebagai komunikasi pemimpin dalam memberikan perintah agar tindakan bawahan yang seirama dengan tujuannya. Sedangkan, proses *engaging* yang dimaksud adalah komunikasi pimpinan pesantren dalam hal membuka atau mengajak masyarakat pesantren berpikir secara rasional terkait tujuannya. Untuk memperinci komponen tujuannya, lihatlah tabel di bawah ini,

### Proses *Purposes* Komunikasi Kyai

NO	TARGET	PROSES
1.	<i>Informing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan materi komunikasi berupa varian data, informasi dan pengetahuan yang berasal dari segala rumpun keilmuan tentang keniscayaan homogenitas manusia. Tujuannya tentu budaya Moderasi Pesantren</li> </ul>
2.	<i>Influencing/Persuading</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertimbang tingkat pengaruh komunikasi dalam pengembangan budaya moderasi yang diharapkan</li> <li>• Penyusunan varian komunikasi berdasarkan</li> </ul>

<sup>23</sup> S. Bungay, "How to make the most of your company's strategy," *Journal Harvard Business Review*, 2011, 132–140.

<sup>24</sup> Barrett, *Leadership Communication*.<sup>29</sup>

		pertimbangan implikasinya
3.	<i>Instructing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertimbangkan tindakan bawahan yang berpotensi atau bersebarangan dengan kesedarannya</li> <li>• Penyusunan aturan yang dapat menjadi <i>behavior norms</i> pengembangan budaya moderasi pesantren</li> </ul>
4.	<i>Engaging</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam pengembangan budaya moderasi pesantren</li> <li>• Menyusun varian komunikasi yang dapat mengembangkan kemampuan atau ide masyarakat pesantren dalam pengembangan budaya moderasi di lingkungannya.</li> </ul>

Empat target komunikasi di atas, dalam kepemimpinan pesantren Nurul Huda disebut juga sebagai komponen orientatif teologis transformatif budaya moderasi. Jadi, sebenarnya sangat senada dengan komunikasi senada dalam tindakannya. Disebutkan diawal bahwa komponen tindakan kyai hampir sama dengan komponen yang disebutkan oleh Avolio dan Gardner.<sup>25</sup> Hanya saja, dalam bentuknya lebih sebagai komponen tindakan teologis transformatif moderasi, sebagai medium konteks dalam penelitian ini.

### **Kontruksi *message* komunikasi Kepemimpinan Pesantren.**

Berdasarkan temuan yang ada, sedikitnya ada beberapa unsur yang ada dalam pesan pimpinan pesantren Nurul Huda. Yang demikian meliputi *idealized moderation theological influency*, *inspirational moderation theological motivation*, *intellectual moderation stimulation* dan *individualized moderation theological consideration*. Pertama, *idealized moderation theological influency*. Yang demikian berisi tentang sejumlah *ethos* budaya yang ditujukan sebagai asumsi fundamental budaya moderasi pesantren. Nilai yang dikembangkan oleh Gus Amaran adalah nilai *tsammub*, *ta'addul* dan *tawassut*. Hal demikian ini berkenaan dengan orientatif proses *informing* dan *influencing* komunikasi yang dilakukan.

Kedua, *inspirational moderation theological motivation*. Kontuksi pesan kyai dalam varian kedua demikian adalah implementasi dari proses *influencing* atau *persuading* dalam komunikasi yang dilakukan. Berdasarkan temuan penulis, pesan motivasi yang lahir bersifat sangat teologis. Misalnya, motivasi yang merelasikan dan mendorong lahirnya tindakan cinta, saling menghormati antar sesama dan solidaritas kekeluargaan pesantren, dihayati sebagai perintah

<sup>25</sup> Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential .....*, 2-3

teologis. Artinya melakukannya dianggap akan mendapatkan pahala dan tidak melakukannya adalah dosa.

Ketiga, *intellectual moderation stimulation*. Komponen demikian ada dalam konstruksi pesan saat pemimpin pesantren dalam penyusunan kebijakan pengembangan. Program pengembangan Gus Amran dilakukan dengan partisipasi aktif bawahannya. Dengan demikian, komunikasi yang dilakukannya nampak menjadi rangsangan bagi masyarakat pesantren untuk untuk bersemangat dalam pengembangan budaya moderasi pesantren. Titik komponen ini ada dalam proses target *engaging* komunikasi yang dilakukan Gus Amran.

Keempat, *individualized moderation theological consideration*. Konstruksi pesan kyai nampak juga berperan sebagai pertimbangan tindakan masyarakat pesantren. Komponen ini berada pada proses komunikasi Gus Amran yang bersifat *coaching*. Salah satu contohnya, komunikasi kyai dilakukan dengan tindakan *uzwatun hasanah* dengan cara menampilkan rasa hormat pada siapapun yang menghadapnya. Nampaknya dalam komunikasinya, Gus Amran mengembangkan ajaran ahlak sesuai dengan ajaran Islam. Kala melakukan bimbingannya, tentu dirinya berposisi seperti layaknya tutor persuasif dalam membina masyarakat pesantren. Tindakan yang demikian sebenarnya juga manifestasi dari target *persuading* komunikasi yang dilakukannya.

Selain itu, seluruh komponen pesan tersebut, juga meliputi proses komunikasi Gus Amran tentang beberapa aturan dan tata tertib sebagai *patterns of behavior* masyarakat pesantren. Hal demikian dapat dimasukkan sebagai *coaching* tindakan habitual atau kebiasaan masyarakat pesantren. Sehingga, komponen tersebut juga bisa dianggapnya, sebagai implementasi dari tujuan *instructing* komunikasi yang dilakukannya. Selain itu, pesan komunikasi nampaknya juga terlihat dikonstruksi berdasarkan analisa problem pada tindakan dan situasi kehidupan masyarakat pesantren. Dalam bahasa lain, disebut juga sebagai konstruksi pesan yang didasarkan pada *feedback* masyarakat pesantren pasca menerima pesan komunikasi kyai. Hal demikian tentu sesuai dengan konseptual teoritik yang dijelaskan Deborah. Ia mengatakan bahwa *feedback* adalah *one of the leadership communication skills needed to guide others. It is through feedback that people develop, particularly if the leader providing the feedback recognizes its potential value and uses it as a way to bring about the receivers' improvement.*<sup>26</sup> Artinya, pesan komunikasi selalu dan sering didasarkan pada

---

<sup>26</sup> Pada aspek ini dijelaskan bahwa bentuk dari umpan balik merupakan dasar untuk melakukan komunikasi pujian atau kritik. Pujian dan kritik ini yang nantinya disebutkan dapat dipakai sebagai konten

116 | Falasifa, Vol. 11 Nomor 1 Maret 2020

*Abdul Hadi*

analisa tindakan bawahan. Hal demikian diatakannya strategi pengembangan komunikasi tujuannya sebagai penindaklanjutan implikasi yang timbul dari komunikasi yang dilakukan.

### **Konseptual Channel Komunikasi Kepemimpinan Pesantren.**

Berkaitan dengan saluran atau media sebagai alat transformasi budaya moderasi pesantren, berdasarkan temuan yang ada, terdapat beragam hal yang signifikan. Secara teoritis, Daborah menjelaskan bahwa *channel* berkaitan erat dengan, *what is the most effective means or channel for reaching each audience.*<sup>27</sup> Artinya, hal yang paling efektif dapat dicapai atau diakses oleh para *follewer*nya. Mengenali hal ini, diceritakan bahwa pada tahap pemilihan saluran, dirinya sadar bahwa ia bukan hanya merupakan pemimpin organisasi. Akan tetapi ia juga sadar bahwa dirinya merupakan sumber nilai. Dengan demikian, menurutnya bukan hanya perkataannya, perbuatannya pun juga akan cenderung dijadikan pendoman dan dasar tindakan santri-santrinya.

Channel komunikasi Gus Amran ia pertimbangkan dengan pendekatan dakwah sebagaimana yang telah diajarkan oleh Rosulullah SAW. Dirinya yang sadar bahwa ia adalah pewaris dan penerus ulama, sudah seharusnya tindakan lebih menekankan pada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang yang ditunjukkan dalam kegiatan kesehariannya. Hal demikian sebagaimana yang jelaskan oleh Akmal Mundiri dan Afidatul Bariroh. Dalam penelitian, keduanya menjelaskan bahwa pimpinan pesantren dalam melakukan bimbingan sering menggunakan tindakan *Uswab*. Pada sisi inilah, penulis menyebutnya juga sebagai “komunikasi *uswab*”. *Uswab* secara terminologis adalah tindakan yang dilakukan dengan terpuji dengan harapan agar mau yang melihatnya terdorong mengikuti tindakan tersebut (*al-akhlak al-mahmudah*).<sup>28</sup>

Konseptual saluran yang demikian itu, sebenarnya adalah salah satu bentuk konstruksi pesanya. Secara keseluruhan pesan Gus Amran terdiri dari dua ragam bentuk meliputi *mode verbal* dan *nonverbal*.<sup>29</sup> *Mode verbal* merupakan proses komunikasi pimpinan pesantren yang berbentuk perkataan. Sedangkan *nonverbal* merupakan komunikasi yang ditampilkan dengan

---

komunikasi yang akan dikembangkan selanjutnya guna mengembangkan tindakan bawahan atau audiens. Barrett, *Leadership Communication*. 221

<sup>27</sup> Barrett. 36

<sup>28</sup> Samsul Nizar dan Zaenal Efendi Hasibuan, *Hadis Tarbawi (Membangun Kerangka Pendidikan Ideal perspektif Rasulullah)* (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), 71

<sup>29</sup> Persis sebagaimana digambarkan oleh Jonathan dalam, Jonathan Charteris Black, *The Communication of Leadership* (New York: Taylor & Francis, 2007). 26

sejumlah simbol yang dapat dibaca oleh masyarakat pesantren. Komunikasi Gus Amran yang berbentuk *verbal mode* sering dilakukan di kegiatan pengajian. Sedangkan, *nonverbal* banyak dilakukan dengan beberapa simbol atau artefak yang meliputi *postering* dan juga tindakan kesehariannya. Berdasar hal inilah, dapat dikatakan juga bahwa pengembangan budaya moderasi di pesantren Nurul Huda dilakukan dengan melalui saluran *uswab*, *postering* dan kegiatan pengajian.

Beberapa saluran ini, berkaitan dan nampak saling mendukung akan isi pesannya. Komunikasi tindakan *uswab* yang merupakan *symbolis action* nampak didukung dengan komunikasi artefak lain yang berbentuk saluran *postering* pengajian rutin dan pertemuannya dengan beberapa pengurus. Keterpaduan beberapa wujud dan saluran komunikasi yang demikian, memberikan orientasi pengembangan budaya moderasi pesantren kuat dan mudah terbentuk. Kesuksesan komunikasi Gus Amran ini sangat nampak berdasarkan pengakuan dan temuan dalam observasi yang dilakukan. Beberapa santri dan seluruh elemen kepesantrenan sangat nampak secara bersama mengembangkan komponen budaya moderasi. Hal demikian dibuktikan melalui adanya pola tindakan (*patterns behavior*), artefak, dan *value* yang mengindikasikan asumsi fundamental moderasi kehidupan masyarakat pesantren.

Pada konteks pola tindakannya, merupakan pola-pola perilaku yang ditampilkan oleh santri. Tindakan pada sisi ini Koentoroningrat menyebutnya sebagai *social culture* atau sistem sosial. Sistem sosial berkenaan dengan tindakan berpola dari aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan serta bergaul dengan manusia lain dalam masyarakat. Sistem sosial berbeda dengan adat, di mana sistem sosial bersifat konkrit sebagai tindakan yang dapat diamati dan didokumentasikan.<sup>30</sup> Bentuknya seperti tindakan kebersamaan santri dalam menjeaga dan mengembangkan gaya hidup moderasi dan kepedulian santri pada kebersihan lingkungannya.

Asumsi fundamental yang dimaksud di atas adalah seperangkat aturan dan keyakinan yang sama dipercaya bersama. Dalam hal ini, Catalin menjelaskan bahwa yang demikian meliputi beberapa hal yakni *norms*, *value* dan *beliefs assumption*.<sup>31</sup> Sebagaimana ditemukan bahwa ternyata Pesantren Nurul Huda memiliki *norms* yang berbentuk aturan untuk saling menghormati, mengasih dan menyayangi antar sesama masyarakat pesantren. Sedangkan

---

<sup>30</sup> Koentjaraningrat, *Bunga Rampai, Kebudayaan, mentalitas, dan pembangunan*: (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1974). 7

<sup>31</sup> Tirtan Catalin, "Defense Resources Management In The 21st Century," *Journal The 6th International Scientific Conference Brasov*, 2011, 28.

*Abdul Hadi*

*valu*nya, sebagaimana dikemukakan di awal bahwa masyarakat pesantren memiliki komitmen sebagaimana yang dilakukan Gus Amran, yakni pada *idealized value* yang meliputi *tawassut*, *tasammub* dan *ta'addul*. Adapun dalam hal *beliefs assumption* yang berkembang kemudian, seluruh santri mempercayai penjagaan penciptaan kehidupan sosial yang moderatif, adalah bagian dari ibadah atau pengabdian sebagai hamba Tuhan yang maha pencipta. Maka lengkapla unsur komponen budaya pesantren sebagiama penjelasan komponen budaya dalam pandangan Koentjaraningrat, yakni ada budaya abstrak atau ideal.<sup>32</sup>

Sedangkan berkaitan dengan wujud artefaknya, dalam pandangan Catalin, meliputi bisa saja berbentuk baju yang dipakai, filosofi yang didesain tertampil pada model gedung, serta aspek-aspek lainnya dapat menunjukkan visioner dalam pembuatannya.<sup>33</sup> Sebagaimana temuan dalam observasi yang dilakukan, di pesantren Nurul Hudam juga ada banyak artefak yang mengindikasikan upaya pengembangan budaya moderasi serius. Salah satu misalnya, ada beberapa *postering* tentang ayat-ayat keragaman manusia dan pentingnya saling menghargai dan menghormati. Seluruhnya menunjukkan adanya visioner pengembangan moderasi kehidupan pesantren.

Untuk lebih sederhannya penjelasan dua point terakhir dapat dilihat sebagaimana tabel di bawah ini,

**Kontruksi Pesan dan Saluran Komunikasi Kepemimpinan Pesantren**

NO	KONTEN PESAN	PURPOSES	MODE PESAN	SALURAN PESAN
	<b>Kesadaran Budaya Moderasi Pesantren</b>			
1.	<i>Idealized Moderation Theological Influency</i>	<i>Informing Influencing Instructing</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action dan Artefacts)</i>	1. Tindakan <i>Uswab</i> 2. <i>Postering</i> Nilai Tawassut, tasamuh dan Ta'addul 3. Tata Tertib Pesantren
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	Pengajian Rutin

<sup>32</sup> Koentjaraningrat, *Bunga Rampai, Kebudayaan, mentalitas, dan pembangunan*,7

<sup>33</sup> Catalin, "Defense Resources Management In The 21st Century."28



2.	<i>Inspirational moderation theological motivation</i>	<i>Persuading</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action dan Artefacts)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tindakan <i>Uswah</i></li> <li>2. <i>Postering</i> Nilai Tawassut, tasamuh dan Ta'addul</li> </ol>
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengajian Rutin</li> <li>2. Pembicaraan dengan Informal Pengurus Pesantren</li> </ol>
3.	<i>Intellectual moderation stimulation</i>	<i>Engaging</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action)</i>	Tindakan <i>Uswah</i>
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	Proses penyusunan Kebijakan Moderasi Kehidupan Pesantren
4.	<i>Individualized moderation theological consideration</i>	<i>Persuading Instructing</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action)</i>	Tindakan <i>Uswah</i>
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bimbingan tindakan moderasi sesuai ajaran Agama di Pesantren</li> <li>2. Penyusunan Kebijakan Tata Tertib Pesantren</li> </ol>
<b>Konten Hasil Implikasi (Feedback)</b>	Pengembangan Target sebelumnya		<i>Non Verbal Model (Symbol Action)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tindakan <i>Uswah</i></li> <li>2. <i>Postering</i> Nilai Tawassut, tasamuh dan Ta'addul</li> <li>3. Tata Tertib Pesantren</li> </ol>
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengajian Rutin</li> <li>2. Pembicaraan dengan Informal Pengurus Pesantren</li> <li>3. Bimbingan tindakan moderasi Pesantren</li> <li>4. Penyusunan Kebijakan Tata Tertib Pesantren</li> <li>5. Proses</li> </ol>

Secara keseluruhan, berdasarkan beberapa penjelasan di atas demikian itu, konstruksi komunikasi kepemimpinan pesantren dalam mengembangkan budaya moderasinya, dapat disimpulkan dilakukan dengan menggunakan dasar pemimpinnya, kyai. Beberapa varian pesannya disusun dengan penghayatan pada kesadaran teologis yang ditransformasikan kesadaran pengembangan budaya moderasi pesantren. Beberapa konten komunikasi dan salurannya nampak telah menciptakan implikasi positif yakni komponen-komponen budaya moderasi pesantren. Artinya, proses komunikasi yang dilakukannya telah sukses membentuk tata nilai, norma tindakan dan pemahaman fundamental budaya moderasi masyarakat pesantren.

## KESIMPULAN

Konseptual komunikasi kyai dalam pengembangan budaya moderasi pesantren dilakukan oleh pimpinan pesantren dengan kesadaran perannya sebagai sumber nilai masyarakat pesantren. Pesan komunikasinya bersumber dari kesadaran dan pengetahuan teologis kyai. Dengan kata lain, ragam varian pesannya disusun dengan penghayatan pada kesadaran teologis yang ditransformasikan kesadaran pengembangan budaya moderasi pesantren. Orientasi komunikasinya dilakukan sebagai proses *informing, influencing or persuading, instructing* serta *engaging* budaya moderasi pesantren.

Untuk mencapai orientasi tersebut, konten pesan disusun dengan empat bentuk. Keempatnya adalah *idealized moderation theological influency, inspirational moderation theological motivation, intellectual moderation stimulation* dan *individualized moderation theological consideration*. Keseluruhan bentuk tersebut merupakan perasana kesadaran dan pengetahuan teologisnya. Adapun terkait dengan salurannya, dapat dikategorikan dua ragam yakni mode verbal yang dilakukan dengan komunikasi rapat dan lain sebagainya, serta nonverbal yang dilakukan dengan tindakan *uswah* dan *postering* nilai. Pada akhirnya, seluruh proses nampak sukses berdampak positif pada pembentukan komponen budaya moderasi masyarakat pesantren.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. Nur. "20 Rektor PTKIN Tulis Buku Moderasi Beragama dari Indonesia untuk Dunia." Siedoo. Diakses 18 November 2019. <https://siedoo.com>.
- Alikodra, Hadi. *Menvujudkan Pesantren Yang Ramah Lingkungan*. Jakarta: Obor, 2014.
- Avolio, Bruce J., dan Bernard M. Bass. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Avolio, Bruce J., dan William L. Gardner. "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *Jurnal The Leadership Quarterly* Vol 16 (2005).
- Barrett, Deborah J. *Leadership Communication*. New York: Mc Graw-Hill, 2008.
- Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Bin-Tahir, Saidna Zulfiqar. "The Implementation of Islamic Teaching in Multiculturalism Society: A Case Study at Pesantren Schools in Indonesia." *Canadian Center of Science and Education* Vol. 13, No. 6 (2017): 125.
- Black, Jonathan Charteris. *The Communication of Leadership*. New York: Taylor & Francis, 2007.
- Bungay, S. "How to make the most of your company's strategy." *Journal Harvard Business Review*, 2011, 132–140.
- Catalin, Tirtan. "Defense Resources Management In The 21st Century." *Journal The 6th International Scientific Conference Brasov*, 2011, 28.
- Fiske, J. *Cultural and Communication Studies*. Yogyakarta: Jalasutra, 2011.
- Geertz, Clifford. "The Javanese Kiai: The Changing Role of a Cultural Broker." *Comparative Studies in Society and History* 2 (1968): 12.
- Greenleaf, R.K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977.
- Koentjaraningrat. *Bunga Rampai, Kebudayaan, mentalitas, dan pembangunan*: Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1974.
- Liliweri, Alo. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung: Mandar Maju, 2004.
- Littlejohn, Stephen W., dan Karen A. Foss. *Theories of Human Communication: Tenth Edition*. Waveland Press, 2010.
- Mangunwijaya, Fachruddin. *Ekopesantren; Bagaimana Merancang Pesantren Ramah Lingkungan?* Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014.
- Mulyana, D. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.

*Abdul Hadi*

- Nasvian, Moch. Fuad, dan Dkk. “Model Komunikasi Kyai dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren ‘Ribathi’ Miftahul Ulum).” *Jurnal Wacana* Vol 16 No. 4 (2013).
- Nizar, Samsul, dan Zaenal Efendi Hasibuan. *Hadis Tarbawi (Membangun Kerangka Pendidikan Ideal perspektif Rasulullah)*. Jakarta: Kalam Mulia, 2011.
- Raihani. “Report on multicultural education in pesantren.” *Jurnal British Association for International and Comparative Education* Vol. 42, No. 4 (Juli 2012): 585.
- Roberts, W.R. *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, 1945.
- Smith, Jonathan A. dan Mike Osborn. 2009. *Analisis Fenomenologi Interpretasi, (dalam Psikologi Kualitatif, Panduan Praktis Metode Riset)*, (ed. Jonathan A. Smith), Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wahid, Abdurahman. *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS, 2010.